



# EMPLOI-QUÉBEC

PLAN D'ACTION RÉGIONAL

2011-2012

Estrie

AU COEUR DU  
**MARCHÉ DU TRAVAIL**

*en Estrie*

## Production

Emploi-Québec Estrie

## Coordination et réalisation

Direction de la planification, du partenariat  
et de l'information sur le marché du travail

## Collaborations

Conseil régional des partenaires  
du marché du travail de l'Estrie (CRPMT)  
Centres locaux d'emploi de la région de l'Estrie  
Direction régionale  
Direction du soutien aux opérations régionales  
Centre de services régionalisés

*La planification 2011-2014 et le plan d'action régional 2011-2012 ont été adoptés par le Conseil régional des partenaires du marché du travail de l'Estrie le 24 mars 2011.*

Cette planification 2011-2014 et le plan d'action régional 2011-2012 peuvent être consultés sur le site Internet d'Emploi-Québec Estrie :  
[www.emploi Quebec estrie.net](http://www.emploi Quebec estrie.net)

et sur le site Internet d'Emploi-Québec :  
[www.emploi Quebec .gouv.qc.ca](http://www.emploi Quebec .gouv.qc.ca)

ISBN 978-2-550-61608-5 (version imprimée)  
ISBN 978-2-550-61609-2 (version électronique)  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2011.  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2011.

NOTE : LE MASCULIN N'EST UTILISÉ, SELON LA SITUATION, QUE POUR ALLÉGER LE TEXTE

**EMPLOI-QUÉBEC ESTRIE**  
**LE PLAN D'ACTION RÉGIONAL 2011-2012**

**TABLE DES MATIÈRES**

<b>LE PLAN D'ACTION RÉGIONAL 2011-2012</b>	<b>1</b>
1. L'ÉTAT ACTUEL DU MARCHÉ DU TRAVAIL	1
2. LES RESSOURCES AU SERVICE DES INDIVIDUS ET DES ENTREPRISES	2
3. LES RÉSULTATS ATTENDUS	2
4. LES STRATÉGIES PRIORITAIRES	4
5. LES FACTEURS DE CONTINGENCE	9

# LE PLAN D'ACTION RÉGIONAL 2011-2012

Le plan d'action régional 2011-2012 s'inscrit dans la planification 2011-2014 d'Emploi-Québec.

Il vient préciser les stratégies prioritaires qui sont retenues pour mettre en œuvre les axes d'interventions prioritaires identifiés dans la planification 2011-2014. Le plan d'action régional présente aussi les budgets accordés ainsi que les cibles de résultat attendues pour 2011-2012.

## 1. L'ÉTAT ACTUEL DU MARCHÉ DU TRAVAIL

L'année 2010 s'est soldée par une croissance de l'emploi tant au Canada qu'au Québec. Or, dans l'ensemble du Québec, le nombre d'emplois dépasse maintenant le niveau observé avant la récession. Par contre, n'oublions pas que le Québec avait été moins touché par les pertes d'emplois liées au ralentissement économique.

En ce qui concerne la croissance économique, elle a connu une pause au cours du troisième trimestre, alors que le PIB a diminué de 0,3 % en terme annualisé. La détérioration de la balance commerciale, en raison de la diminution des exportations, explique essentiellement la chute du PIB au troisième trimestre. Dans le contexte actuel, cette diminution n'est pas étonnante compte tenu de la morosité économique américaine, notre principal marché d'exportation. Toutefois, l'indice précurseur Desjardins (IPD)<sup>1</sup> est revenu en territoire positif, ce qui laisse présager un retour rapide à la croissance pour le quatrième trimestre. Par ailleurs, il faudra aussi surveiller la hausse du prix du baril de pétrole. Les tensions politiques dans le monde arabe laissent craindre une hausse des prix de l'or noir. Une croissance trop rapide du prix pourrait être un frein à la reprise, qui est déjà fragile dans certaines régions du monde.

<sup>1</sup> Indice précurseur Desjardins (IPD) : indice composite de plusieurs indicateurs (consommation, habitation, exportations et marchés financiers), qui permet de prévoir les changements de tendances de la conjoncture économique du Québec.

## Baisse observée du nombre d'emplois en Estrie

Selon les plus récentes données de l'Enquête sur la population active (EPA) de Statistique Canada, l'emploi s'est replié de 7 300 postes en 2010 par rapport à l'année précédente. Cette baisse peut paraître importante, mais on doit ajouter que l'année 2009 s'était soldée par une hausse surprenante de 4 400 emplois. Globalement, de 2008 (avant la récession) à 2010, le nombre d'emplois en Estrie a chuté de 1,9 %, alors que le Québec a connu une hausse de 1,0 % pour la même période. Essentiellement, cette perte d'emplois régionale est liée au secteur manufacturier.

Le taux de chômage s'est élevé à 8,1 %, soit le plus haut taux depuis 2006. Or, c'est en 2011 qu'il devrait retrouver le niveau précédant la récession. Quant au taux d'emploi, on doit remonter à 1998 pour trouver un taux d'emploi plus bas que celui de 2010. Les effets du ralentissement économique semblent avoir eu un effet plus tardif en Estrie. Malgré ces diminutions, le nombre de prestataires de l'assurance-emploi a connu une chute de plus de 16 % (- 2 858 prestataires) au cours de l'année 2010. Par ailleurs, le nombre de prestataires de l'aide sociale a crû de 3,4 % (+ 315 prestataires de l'aide sociale).

## Marché du travail de l'Estrie, de 2008 à 2010 (population de 15 ans et plus)

	2008	2009	2010
<b>Variation de l'emploi</b>			
en nombre	- 500	4 400	- 7 300
en %	- 0,3	3,0	- 4,8
<b>Taux de chômage</b>	5,9	7,5	8,1
<b>Taux d'activité</b>	63,0	65,3	61,9
<b>Taux d'emploi</b>	59,3	60,4	56,9

La RMR de Sherbrooke<sup>2</sup> (excluant la ville de Magog) a connu une hausse de 600 postes par rapport à l'année dernière. Cette hausse n'est pas étrangère à la forte concentration du secteur des services. Par ailleurs, les

<sup>2</sup> Depuis janvier 2011, les données de l'EPA pour la RMR (région métropolitaine de recensement) incluent la ville de Magog.

récents chiffres de l'emploi confirment la diminution du secteur de la fabrication. En effet, l'emploi dans l'industrie manufacturière s'est replié de 5 000 emplois au cours de la dernière année.

Bien que l'année 2010 se soit soldée par une diminution de l'emploi, l'année 2011 a débuté avec une hausse remarquable de plus de 10 000 emplois par rapport à l'année 2010. En fait, la plupart des indicateurs confirment l'amélioration de la santé du marché du travail de la région. En effet, le nombre d'avis de licenciements est en baisse constante, tandis que le nombre de postes affichés sur Placement en ligne est toujours en nette progression.

#### ■ **Le retour de la croissance de l'emploi et la baisse du taux de chômage en 2011**

Le récent gain d'emplois observé au mois de janvier 2011 en Estrie devrait se poursuivre tout au long de l'année. La reprise du secteur manufacturier, qui a été malmené en 2009 et 2010, est grandement liée à la vigueur de l'économie américaine. Malgré la croissance, elle démontre encore des signes de fragilité. Par ailleurs, les tensions observées dans le monde arabe ont exacerbé les prix de l'or noir. Un prix du baril qui se maintiendrait à 100 \$ pourrait compromettre la reprise mondiale.

## 2. LES RESSOURCES AU SERVICE DES INDIVIDUS ET DES ENTREPRISES

L'agence est dotée d'un budget d'intervention annuel, établi en fonction des ententes avec le gouvernement fédéral et des objectifs financiers du gouvernement québécois, en vue d'offrir les services publics d'emploi. Le budget peut être ajusté en raison de l'état du marché du travail. Conformément à son mode de gestion, les attentes de résultats liés aux services d'emploi sont convenues en tenant compte du budget accordé. L'agence compte également un budget de transfert pour assurer l'aide financière de dernier recours, ainsi que pour offrir d'autres programmes spécifiques liés aux services de solidarité sociale.

#### ■ **Services publics d'emploi**

Le budget d'intervention du Fonds de développement du marché du travail (FDMT) est utilisé pour financer les mesures actives des services publics

d'emploi. Ce budget s'élève à 24 906 000 \$ pour l'année 2011-2012. Il s'agit d'une baisse de 14,55 % par rapport à 2010-2011. Cet ajustement est causé par la fin des mesures exceptionnelles supplémentaires visant à réduire les effets de la récession sur le marché du travail, sommes prévues dans le cadre du Pacte pour l'emploi PLUS, pour une période de deux ans (2009-2011). Comme on le verra dans la section suivante, nous continuerons cependant à consacrer des efforts pour soutenir la reprise économique.

Le budget 2011-2012 comprend des crédits en vertu de l'entente Canada-Québec relative au marché du travail (EMT). Ce budget doit être utilisé pour l'aide aux participantes et aux participants de l'assurance-emploi. Il comprend également les sommes liées à l'Entente Canada-Québec sur le développement du marché du travail 2008-2014 (EDMT), qui visent les mesures et services d'emploi et de formation de la main-d'œuvre pour les personnes sans emploi qui ne sont pas des participantes ou des participants de l'assurance-emploi et pour les travailleuses et les travailleurs ayant des besoins de formation de base ou qui sont sans qualification reconnue.

#### ■ **Services de solidarité sociale**

Le budget de transfert dont dispose Emploi-Québec Estrie pour les services de solidarité sociale provient d'une enveloppe centrale dont les dépenses sont administrées régionalement en fonction des prestations auxquelles les ménages ou les individus ont droit en vertu de la *Loi sur l'aide aux personnes et aux familles* et de son règlement d'application.

## 3. LES RÉSULTATS ATTENDUS

Conformément à sa gestion par résultats, les objectifs de résultats d'Emploi-Québec se déclinent sous forme d'indicateurs ciblés qui constituent des références quant à la performance de l'organisation. À cet égard, les cibles de résultats 2011-2012 qui avaient été augmentées au cours des deux dernières années sont ramenées à leur niveau d'avant le Pacte pour l'emploi PLUS. Le tableau qui suit présente les indicateurs et les cibles attendues pour la région. Les cibles des indicateurs figurant dans une case colorée ne sont pas ventilées par région; il s'agit seulement d'une indication de notre juste part de la cible nationale.

### 3. LES RÉSULTATS ATTENDUS (SUITE)

#### CIBLES RÉGIONALES (2011-2012)

INDICATEURS	CIBLES RÉGIONALES		
	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Nombre total de nouveaux participants	10 243		
Nombre de nouveaux participants aux activités de formation de base	1 230		
Taux d'emploi des participants ayant bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	57,6 %		
Nombre de participants en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	5 752		
Proportion des participants aux mesures de longue durée répondant aux critères de repérage des personnes à risque élevé de chômage de longue durée	75,0 %		
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants des programmes de l'assistance sociale	4 050		
Taux d'emploi des participants des programmes de l'assistance sociale ayant bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	43,3 %		
Nombre de participants des programmes de l'assistance sociale en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	1 700		
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, personnes immigrantes	1 200		
Taux d'emploi des personnes immigrantes ayant bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	50,1 %		
Prestations non versées par l'aide financière de dernier recours suite à une intervention des services publics d'emploi visant un retour en emploi	6 052 k\$		
Prestations non versées par l'assurance-emploi suite à une intervention des services publics d'emploi visant un retour en emploi	5 892 k\$		
Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants de l'assurance-emploi	5 640		
Nombre de participants de l'assurance-emploi en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	2 255		
Nombre d'entreprises nouvellement aidées par les interventions des services publics d'emploi	800		
Nombre de nouvelles ententes de qualification	403		
Nombre total de sorties de l'aide financière de dernier recours	2 828		
Délai moyen de traitement des nouvelles demandes à l'attribution initiale (en jours ouvrables)	10		
Proportion de plaintes avec recommandation de modifications	25,0 %		
Pourcentage des décisions modifiées à la suite d'une demande de révision	21,0 %		



#### 4. LES STRATÉGIES PRIORITAIRES

La planification 2011-2014 d'Emploi-Québec indique les enjeux, les orientations et les axes d'intervention prioritaires, et présente les grandes stratégies privilégiées par l'agence pour réaliser sa mission et atteindre les objectifs et les cibles prévues. Le plan d'action régional 2011-2012 trouve

son prolongement dans les plans d'action locaux, qui précisent les moyens d'action pour réaliser les stratégies d'interventions prioritaires retenues. Le tableau qui suit présente ces stratégies, ainsi que l'échéancier de réalisation s'y rattachant.

PLANIFICATION 2011-2014			
PLAN D'ACTION RÉGIONAL 2011-2012 STRATÉGIES PRIORITAIRES	Échéancier		
	2011-2012	2012-2013	2013-2014
<b>ORIENTATION — SERVICES PUBLICS D'EMPLOI — COURT TERME :</b> <i>1. Atténuer les effets résiduels de la récession sur le marché du travail et soutenir la relance de l'emploi</i>			
<b>Axe d'intervention prioritaire 1.1</b> Une intervention rapide auprès de la clientèle plus près du marché du travail, notamment les nouveaux chômeurs, les prestataires d'une aide financière de dernier recours qui touchent des prestations depuis moins de deux ans et les personnes sans diplôme, mais qui pourraient rapidement obtenir un premier diplôme			
<b>Stratégie 1.1.1</b> Mettre en place un mode de repérage de ces clientèles.			
<b>Stratégie 1.1.2</b> Intensifier l'assistance d'appoint, l'accompagnement et le suivi auprès des personnes qui sont en recherche d'emploi.			
<b>Stratégie 1.1.3</b> Développer l'employabilité de cette main-d'œuvre, notamment par des formations de courte durée.			
<b>Stratégie 1.1.4</b> Assurer une veille de la conjoncture économique, de la situation du marché du travail et de l'évolution des bassins de clientèles d'Emploi-Québec afin d'apporter les ajustements nécessaires à l'offre de service pour optimiser l'utilisation des mesures actives.			

# PLANIFICATION 2011-2014

PLAN D'ACTION RÉGIONAL 2011-2012 STRATÉGIES PRIORITAIRES	Échéancier		
	2011-2012	2012-2013	2013-2014
<b>Axe d'intervention prioritaire 1.2</b> L'aide aux entreprises qui éprouvent des difficultés à sortir de la crise économique, peu importe leur secteur, dans la mesure où ce sont des entreprises innovantes, ou en croissance ou encore qui s'investissent dans les produits à valeur ajoutée			
Stratégie 1.2.1 Élaborer et mettre en place un dispositif de repérage de ces entreprises.			
Stratégie 1.2.2 Agir de façon proactive auprès de ces entreprises, en collaboration avec nos partenaires, afin de les aider à sortir de la crise économique et à maintenir les emplois.			
Stratégie 1.2.3 Assurer la veille de l'évolution du marché du travail, en collaboration avec nos partenaires, afin d'apporter les ajustements nécessaires à l'offre de services aux entreprises.			
<b>ORIENTATIONS — SERVICES PUBLICS D'EMPLOI — MOYEN TERME :</b> <i>2. Favoriser la participation active au marché du travail et l'emploi du plus grand nombre de personnes.</i>			
<b>Axe d'intervention prioritaire 2.1</b> La mobilisation, la préparation et l'accompagnement des clientèles éloignées ou sous-représentées sur le plan de l'emploi, notamment les jeunes et les personnes de 55 ans et plus, particulièrement les femmes de ce groupe d'âge			
Stratégie 2.1.1 Développer une meilleure connaissance de ces clientèles afin de mieux cibler les interventions.			
Stratégie 2.1.2 Utiliser le repérage de ces clientèles afin d'intervenir auprès de ces personnes.			
Stratégie 2.1.3 Accroître les efforts de formation et de qualification de cette main-d'œuvre en misant notamment sur la formation de base et le développement des compétences.			
Stratégie 2.1.4 Intensifier le suivi et l'accompagnement de ces clientèles pour permettre leur maintien en emploi, en collaboration avec les ressources du milieu.			



# PLANIFICATION 2011-2014

PLAN D'ACTION RÉGIONAL 2011-2012 STRATÉGIES PRIORITAIRES		Échéancier		
		2011-2012	2012-2013	2013-2014
Stratégie 2.1.5	Amorcer une réflexion en vue de mettre en place une offre de services adaptée qui permettra de favoriser une intégration durable en emploi de ces clientèles et de toutes les personnes éloignées du marché du travail.			
Axe d'intervention prioritaire 2.2 L'intervention auprès des entreprises pour l'intégration et le maintien en emploi d'une main-d'œuvre diversifiée.				
Stratégie 2.2.1	Sensibiliser les entreprises aux perspectives démographiques, aux impacts sur la main-d'œuvre disponible et aux avantages que présente l'ouverture à une main-d'œuvre diversifiée notamment sur le plan culturel et générationnel.			
Stratégie 2.2.2	Soutenir les entreprises qui accueillent les personnes plus éloignées du marché du travail.			
Stratégie 2.2.3	Soutenir les entreprises qui diversifient leur main-d'œuvre (sur le plan culturel, intergénérationnel, de la mixité, autre).			
Stratégie 2.2.4	Miser sur les moyens retenus dans les diverses stratégies adaptées aux clientèles plus éloignées du marché du travail : → la politique pour favoriser l'intégration des personnes immigrantes, ainsi que l'entente intérimaire régionale sur la régionalisation de l'immigration; → la stratégie d'action jeunesse; → la stratégie d'intervention à l'intention des travailleurs et travailleuses âgées de 45 ans et plus; → la stratégie d'intervention à l'égard de la main-d'œuvre féminine; → la stratégie gouvernementale pour favoriser l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées; → l'entente interministérielle pour l'intégration et le maintien en emploi des personnes judiciairisées.			

# PLANIFICATION 2011-2014

PLAN D'ACTION RÉGIONAL 2011-2012 STRATÉGIES PRIORITAIRES	Échéancier		
	2011-2012	2012-2013	2013-2014
<b>ORIENTATION — SERVICES PUBLICS D'EMPLOI — MOYEN TERME :</b> <i>3. Contribuer à l'amélioration de la productivité et de la capacité d'adaptation des entreprises aux changements.</i>			
<b>Axe d'intervention prioritaire 3.1</b> Le soutien aux entreprises des secteurs en croissance ou des secteurs qui seront fortement sollicités par les projets régionaux existants ou à venir			
Stratégie 3.1.1 Élaborer et mettre en place un dispositif pour repérer de façon efficace ces entreprises, dont celles des créneaux ACCORD, les entreprises régionales ou locales qui fabriquent des produits du terroir et celles liées aux Jeux du Canada de 2013.			
Stratégie 3.1.2 Optimiser l'utilisation de l'approche dynamique afin d'intervenir de façon proactive auprès de ces entreprises.			
Stratégie 3.1.3 Inciter ces entreprises à adapter leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines et à assurer une gestion prévisionnelle de leur main-d'œuvre.			
Stratégie 3.1.4 Appuyer les efforts des entreprises qui souhaitent augmenter leur productivité en améliorant les technologies et les processus, en diversifiant leurs marchés et en développant de nouveaux produits et services à valeur ajoutée, en collaboration avec nos partenaires, dont le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE).			
<b>Axe d'intervention prioritaire 3.2</b> Le soutien à l'implantation d'une culture de développement des compétences en continu dans les entreprises et à l'innovation, et la diversification des approches de formation par les établissements d'enseignement			
Stratégie 3.2.1 Définir, avec nos partenaires, les objectifs en matière de développement des compétences en continu.			
Stratégie 3.2.2 Démontrer aux entreprises que le développement des compétences en continu est un investissement rentable, notamment dans un contexte où les besoins en main-d'œuvre qualifiée sont croissants.			
Stratégie 3.2.3 Appuyer les initiatives des entreprises qui souhaitent investir dans le développement des compétences en continu de leurs employés.			

## PLANIFICATION 2011-2014

PLAN D'ACTION RÉGIONAL 2011-2012 STRATÉGIES PRIORITAIRES	Échéancier		
	2011-2012	2012-2013	2013-2014
<b>ORIENTATION — SERVICES DE SOLIDARITÉ SOCIALE :</b>			
<i>4. Offrir les services de solidarité sociale dans une perspective d'insertion en emploi et soutenir la mobilisation des milieux en faveur de la solidarité et de l'inclusion sociale, tout en accordant un soutien du revenu aux personnes qui bénéficient des divers programmes d'aide financière.</i>			
<b>Axe d'intervention prioritaire 4.1</b> L'aide et l'accompagnement des prestataires d'une aide financière de dernier recours dans une perspective de mise en mouvement et d'insertion en emploi			
Stratégie 4.1.1 Offrir des services d'aide et d'accompagnement adaptés aux clientèles qui le requièrent.			
Stratégie 4.1.2 Agir de façon innovante dans l'utilisation des différentes mesures offertes pour les clientèles plus éloignées afin de favoriser la mise en mouvement de ces personnes.			
<b>Axe d'intervention prioritaire 4.2</b> La contribution au Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale			
Stratégie 4.2.1 Collaborer étroitement avec la Conférence régionale des élus (CRE) de l'Estrie à l'élaboration d'une alliance régionale pour la solidarité.			
Stratégie 4.2.2 Assurer l'implantation des mesures du second Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale relevant de la mission d'Emploi-Québec Estrie.			
Stratégie 4.2.3 Soutenir les initiatives régionales visant la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale.			

## PLANIFICATION 2011-2014

PLAN D'ACTION RÉGIONAL 2011-2012 STRATÉGIES PRIORITAIRES	Échéancier		
	2011-2012	2012-2013	2013-2014
<b>ORIENTATION — ADAPTATION ORGANISATIONNELLE :</b> <i>5. Revoir et optimiser le partenariat, les processus de travail, la prestation de services et l'organisation territoriale d'Emploi-Québec.</i>			
<b>Axe d'intervention prioritaire 5.1</b> La réorganisation de la prestation de services, dont le développement de l'approche multimode			
Stratégie 5.1.1 Entreprenre graduellement la révision de son modèle d'affaires afin d'accroître l'efficience et l'efficacité de la prestation de services publics d'emploi.			
Stratégie 5.1.2 Développer des modes de prestation de services diversifiés et en améliorer l'accès pour la clientèle, notamment par le Web, la téléphonie, etc.			
<b>Axe d'intervention prioritaire 5.2</b> Les pratiques de gestion de ses ressources humaines			
Stratégie 5.2.1 Réaliser la démarche d'amélioration continue de la qualité de vie au travail, incluant des activités visant l'amélioration de la santé des personnes en emploi.			
Stratégie 5.2.2 Mettre en œuvre le plan de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre.			
Stratégie 5.2.3 Amorcer la mise en œuvre, tout en l'ajustant en continu, du plan de gestion du changement et des communications dans le contexte du renouvellement du modèle d'affaires.			

### 5. LES FACTEURS DE CONTINGENCE

Certains facteurs externes peuvent influencer l'atteinte des résultats prévus dans le plan d'action régional 2011-2012. Dans la mesure où ces facteurs sont connus, il importe d'en tenir compte au moment de la reddition de comptes pour évaluer avec justesse la performance d'Emploi-

Québec Estrie. Les cibles du présent plan d'action sont donc préliminaires. Elles seront revues au plus tard en septembre 2011 et pourraient être ajustées pour tenir compte, notamment, des résultats effectifs de 2010-2011, des ressources allouées à la région et des prévisions économiques révisées pour 2011-2012.

